

日立地域にみる中小産業材製造業の自立化と国際化：可能性と課題

菅田 浩一郎
(常磐大学)
(総合政策学部教授)



1. はじめに

日立地域は日立製作所（以下「日製」と略記）の企業城下町の産業集積地である。この地域の中小企業は長期固定的な取引を通じて、日製各工場から技術・品質・経営に関する指導を受け、人的交流を通じた人材育成を行い、また多様なやり取りを通して成長した。2000年代前半、経営危機に直面した日製が大幅な経営改革を進め、同地域中小企業にも従来型の「護送船団方式¹」を脱することが求められ、2010年代半ばより、ようやく同地域中小企業の自立化と国際化の胎動が見られ始めた。本稿では現在起きつつある変化とその限界、今後の対応について考察を加え、今後の日本の中小企業の生存と発展を探るための小さな貢献としたい。

2. 現在起きつつある変化：弱電系小型加工品分野の自立化・国際化進展

高度経済成長期の「護送船団方式」は早くも1970年代から変容し始めた（日立製作所日立工場、1985）ものの、総じて中小企業の中核企業（日製）への依存体質は大きく変わらず、2000年代初頭においては、主体性の欠如などが批判されていた（日本政策投資銀行、2001）。

しかし、2018年に筆者が行った調査では状況は少し変化していた。筆者は日立地域の中小企業49社を実地訪問し、各社の事業に関する国際化と自立化についてインタビューし、41社よりアンケート調査の協力を得た。業種としてはA) 電気・電子部品・機器、B) 設計・開発・装置、C) プレス加工、D) 鋳造・鍛造、E) 切削・研削、F) 金型・治工具、G) 製缶・鋁金、H) 樹脂・ゴム加工である。調査対象企業は日製の企業城下町らしく、電気電子関係、金属・素材加工関係の中小企業が目立ち、大別すると重電関連（各種インフラ関連、発電機、モーター等）と、弱電関連（精密測定器、自動車電子部品、白物家電）に分かれる。本稿では詳述は避けるが、アンケート調査では自立化を示す指標、国際化を示す指標（DOI: Degree of Internationalization指標）を設定し、その点数を散布図に描き出した（図）。

その結果、41社中、旧来型の従属的下請企業が3社、国内志向の自立型企業が27社、自立型国際化企業が11社、追従型国際化企業が0社という結果となり、全体的に自立化、国際化が少しずつ進んでいることが判明した。また、業種別に各社の平均値をみた場合、金型・治工具、電気・電子部品・機器、プレス加工、切削研削、設計・開発・装置といった業種は自立化や国際化が進んでいるのに対して、製缶・鋁金・溶接は相対的に国際化も自立化も進んでいないことが分かった。さらに過去15～20年の間に業態がどのように変化したか調べたところ、電気・電子部品・機器では「自社製品を持つようになった」として自立性が高まった企業が多い一方で、製缶・鋁金・溶接は「変化なし」が多かった。

以上のことから弱電系産業材を製造する中小企業（電気・電子部品・機器等）は自立化や国際化がより進み、重電・インフラ系産業材を製造する中小企業（製缶・鋁金・溶接）はさほど進んでいないことが分かる。弱電系産業材の中小企業は独自の付加価値を生む「尖った技術」をもちニッチ市場が相手となる。そのため、国内市場は狭く、広い市場を求めて国際化する（Lindqvist, 1991）、あるいは成長のために国外に目を向けざるを得なくなり国際化も進む（Etemad, 2013）と考えられるのである。

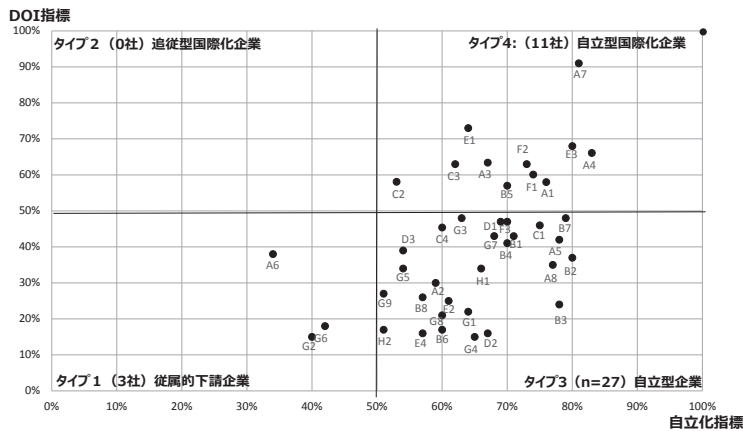
3. 国際化・自立化の限界：製缶・鋁金・溶接分野の足踏み

ところで重電・インフラ系産業材を製造する中小企業（製缶・鋁金・溶接）業種は日立地域では重要な地位を占めるが、自立化や国際化の進展が比較的緩慢なのはなぜか。

1 「護送船団方式」とは、中核企業たる日立製作所傘下工場と中小企業の間にある堅固な取引構造であり、中核企業による中小企業のある種の保護育成政策である。

まず、製缶・鋁金・溶接には特有の難しさがある。重電・インフラ用の製缶技術の品質基準は極めて高く、そのノウハウは中核企業毎に異なる。例えば溶接技術、溶接後に発生する応力除去のための熱処理、その工程で発生する酸化膜を除去するブラスト処理等の工程は、日製傘下工場と中小企業との長年にわたるやり取りを通じて培われるものであり、一朝一夕にして「自立化」して獲得できるものではない。また「国際化」も容易ではない。重電・インフラ用の製缶製作物は非常に容量が大きく重量もある。完成品を輸送するには道路の遮断や信号機の一時的撤去などを伴う場合もある。仮に輸出を想定した場合、通常のコテナで輸送できるようなものではなく物理的・コスト的制約が大きい。さらに重電・インフラ用の製缶ビジネスは取引構造に起因する顧客開拓の制約がある。例えば、長年、日製傘下工場向けに製品を納めてきた中小企業が首都圏の大手A社に商談を持ちかけるとする。この場合、仮にQCDの面で問題がなかったとしても、A社にしてみれば、需給ひっ迫時にその中小企業が日製を差し置いてA社を優先してくれるとは信じられない。一方、中小企業側にしても、不況時にA社が（かつて日製がしてくれた如くに）、自社を優先して生産計画を調整し、仕事量を確保してくれるとは信じられない。結果、商談成立は極めて難しい。このように、供給側も需要側も、従来からの固定的取引関係に引き戻され、ビジネスの信頼関係を構築することは極めて難しいため、「中小企業の自立化」が現場においては困難となるのである。

図. 日立地域中小企業41社の国際化と自立化（DOI指標と自立化指標）



注1. 図中のA～Hは本文中にある各製造分野を指す。なお、数字は各企業に付した任意の投資番号である。

注2. 各企業のDOI指標及び自立化指標に関するアンケートへの回答結果を集計した合計得点を、DOI、自立化とも100点満点で除した%が各社のDOI指標、自立化指標となる。なお、ここという国際化とは海外直接投資を意味するとは限らず、輸出も含む。

(出所：筆者作成)

4. 結論：自立化に向けた対応の試み

そうした状況下でも、日立地域では公益財団法人いばらき中小企業グローバル推進機構によるマッチング事業や各種の補助金による自立化・国際化振興策が実施されている。また地域の個別企業が連携し、互いに技術を持ち寄る共同受注体（GLIT：Guild for Leading Innovative Technology）といったネットワーク協力の試みもある²。今後は重電・インフラ向け製缶・鋁金・溶接分野の中小企業についても新しいビジネスモデルの考案や各種の施策を検討し、実行していくことが期待される。例えば、海外向けに大型製品を自社負担で輸出することは不可能としても海外の顧客がインコタームズ（取引条件）をEx-Factory（工場渡し）としてでも求めたくなるような需要を開拓する、という余地はありそうである。今後、多様な方策を自由に検討する価値があると考えられる。

【参考文献】

- Etemad, H. (2013) . 2. Internationalization theories and international growth of smaller firms from emerging markets. In Etemad, H. (ed.) , *The Process of Internationalization in Emerging SMEs and Emerging Economies* (pp.39-67) . Cheltenham (UK) Edward Elgar.
- 日立製作所日立工場 (1985) . 『日立工場七十五年史』 , pp.112-113
- 日本政策投資銀行 (2001) . 『地域レポート：企業城下町の挑戦；技術集積地域日立地区における変化の胎動』 日本政策投資銀行, pp.
- Lindqvist, M. (1991) . *Infant Multinationals: The Internationalization of Young, Technology Based Swedish Firms*. Dissertation, Stockholm School of Economics, Institute of International Business, p.35, p228

2 2012年より茨城県内にて若手経営者を中心に9社で発足した先端技術研究会を基盤として、将来成長産業とされている「医療・介護」「航空・宇宙」「再生可能エネルギー」分野への新規参入を図るべく、勉強会、研修会、展示会への共同出展等の活動をしてきた共同体。詳細は<https://glit-japan.com/> (2024年5月19日最終確認)。